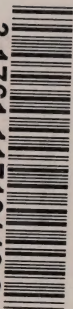


CAI
SS40
Z002

La Releve

Leadership Renewal Energy Learning Expertise Values Excellence

3 1761 11710113 9



Making Citizen-Centred Service Delivery a Reality

AEXDP

(Accelerated Executive Development Program)

Spring 1998

Collective Learning Event

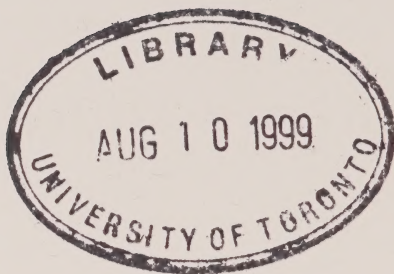
Final Report September 1998



Government
of Canada

Gouvernement
du Canada

Canada



Published by the Canadian Centre for Management Development (CCMD) and The Leadership Network (TLN)

For additional copies, please contact the
Canada Communication Group Inc. (CCG) at:

Tel: (819) 779-4341

Fax: (819) 779-2833

This publication is also available on the following websites:

<http://lareleve.pwgsc.gc.ca>

<http://www.ccmd-ccg.gc.ca>

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 1999

ISBN 0-662-64080-2

Cat. No. CL4-1/1999

Making Citizen-Centred Service Delivery a Reality

AEXDP

(Accelerated Executive Development Program)

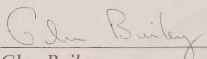
Spring 1998

Collective Learning Event

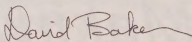
Final Report September 1998

Declaration

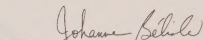
"We are committed to making citizen-centred service delivery a reality."



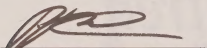
Glen Bailey



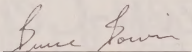
David Baker



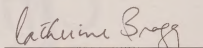
Johanne Bélisle



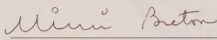
Patrick Borbey



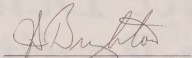
Bruce Bowie



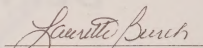
Catherine Bragg



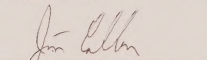
Mimi Breton



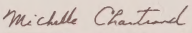
Scott Broughton



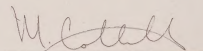
Laurette Burch



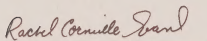
James Callon



Michelle Chartrand



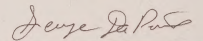
Monique Collette



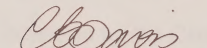
Rachel Corneille-Gravel



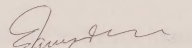
Barbara Craig



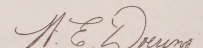
George Da Pont



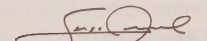
Caroline Davis



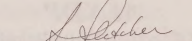
Sange De Silva



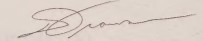
W.E. (Bill) Doering



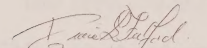
Serge Dupont



Susan Fletcher



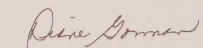
David Fransen



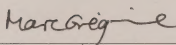
Diane E. Fulford



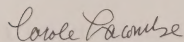
Paul Girard



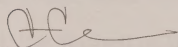
Diane Gorman



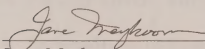
Marc Grégoire



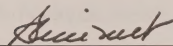
Carole Lacombe



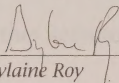
Evelyn Levine



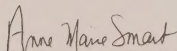
Jane Meyboom



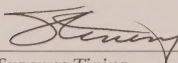
Suzanne Ouimet



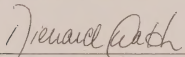
Guylaine Roy



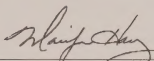
Anne Marie Smart



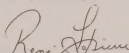
Suzanne Tining



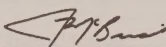
Richard Watkins



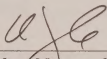
Marilyn Hay



René Lapierre



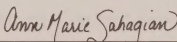
John McBride



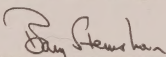
Debra Normoyle



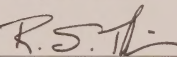
Pierre Richard



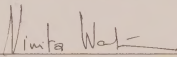
Ann Marie Sahagian



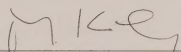
Barry Stemshorn



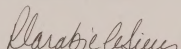
Richard S. Tobin



Vinita Watson



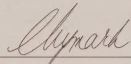
Matthew King



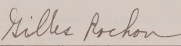
Rachel Larabie-LeSieur



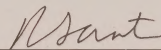
Ian McGregor



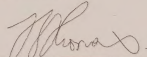
Christine Nymark



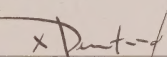
Gilles Rochon



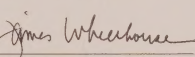
Roberta Santi



Rick Thomas




Phil Ventura



James Wheelhouse

Table of Contents

Preface	1
Summary	3
1. Leaders Set the Tone	5
2. People Make it Happen	7
3. Put Yourself in Your Clients' Shoes	9
4. Partner Often, Partner Well	11
5. Technology: A Powerful Change Tool	13
6. Focus on Results	14
7. Link Service and Policy Through Good Communications	15
Further Resources on Citizen-Centred Service	17



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117101139>

Preface

The Accelerated Executive Development Program (AEXDP) was created as one of the corporate elements of *La Relève* — which is the commitment to renewal throughout all departments of the Public Service of Canada, at all levels and in all regions. The objective of the Program is to enhance the capacity of senior public service leaders to deal with the challenges facing Canada and to maintain a world class Public Service. Under the stewardship of champions at the Deputy Minister level, the AEXDP is delivered through a unique partnership between the Public Service Commission and The Canadian Centre for Management Development (CCMD): The Learning Centre. The Program invests in the development and career advancement of executives who have demonstrated the potential to become Assistant Deputy Ministers.

As a result of the first collective learning event in 1998, AEXDP participants prepared this report and committed to the ideas and proposals it makes. Each section raises issues for the Public Service which can serve as the basis for dialogue in the workplace.

Summary

An ongoing priority for the Government of Canada is citizen-centred service delivery. Successful models have emerged across the public, private and voluntary sectors and government is increasingly looking to build upon innovative best practices.

In the Spring of 1998, approximately 50 Accelerated Executive Development participants spent 10 days exploring a range of public and private sector models of citizen-centred service delivery. Participants were divided into three learning groups, each with a different theme: citizen expectations, tools and structures, and capacity. We visited more than 30 sites across Canada and in Washington and benefitted greatly from the time, effort and level of commitment shown by leaders and employees in the various organizations.

Participants found a striking consistency of success factors in all locations. The most striking common feature observed in all settings was the importance of leadership. Effective leaders consistently communicated a vision for the organization as well as the values by which the organization was expected to operate. At a personal level, leaders demonstrated enthusiasm for the job, as well as persistence and tough-mindedness in realizing the vision.

Not surprisingly, there was less consensus on whether these models could be successfully applied to the federal public service. We recognized that serving citizens has been a continuing emphasis of Ministers and public servants and that a number of innovative initiatives already exist (e.g. single windows, use of technology, partnerships).

In other areas, however, participants felt there are still areas that require further consideration. Chief among these were issues around balancing clients' expectations with the larger public interest, integrating services seamlessly in a culture that is more vertical than horizontal, mediating between competing or

divergent interests among our clients and stakeholders, and balancing public, private and voluntary sectors service delivery models with the needs of the political system.

Participants expressed their appreciation for the opportunity to take part in the collective event. Many indicated it was a valuable personal learning experience. In particular, we commended the Canadian Centre for Management Development and the Public Service Commission for the excellent organization of the session and the collaborative spirit that was the hallmark of the planning. Participants also thanked the AEXDP champions, Suzanne Hurtubise and Rob Wright, for their ongoing support.

What follows is a summary of success factors, insights, and issues for further discussion. We discussed the evolving nature of Public Service in Canada and the need for all of us, as public servants, to give these issues the attention they deserve. While we look for continued support from our senior management, we believe we each have a personal responsibility to implement what we have learned from this experience. Equally, we will continue to push ourselves and “the system” to address the issues raised in this paper.

1. Leaders Set the Tone

Context

In visiting the various successful organizations, the importance of leadership was a striking common feature observed in all. Effective leaders develop and consistently communicate a vision for the organization as well as the values (not the rules) by which the organization is expected to operate.

Many leaders describe themselves as "ardent" risk takers, and are encouraged and supported to take and manage risk. The leaders foster an environment of openness, trust and creativity throughout the organization and provide the focus on the front-line delivery of service.

Effective leaders "walk the talk" by visibly maintaining a commitment to change through periods of crisis and instability. A key leadership quality is support for staff at all levels of the organization. The most successful leaders are able to align the values of the organization, are enthusiastic, passionate about service delivery, and able to make the tough decisions that need to be made.

Insights

Leaders in successful service delivery organizations:

- Consistently and repeatedly communicate the vision and values.
- Accept risk-taking as necessary and provide the proper incentives and rewards.
- Foster an environment of openness and creativity, often starting at the front lines of service delivery.
- Visibly support the management team and staff at all levels of the organization.
- Seek out, listen, and respond to views from citizens, clients and staff.
- Demonstrate enthusiasm for the job, and for achieving objectives, as well as persistence, and tough-mindedness in realizing these objectives.
- Persevere through times of instability, often taking a long-term view.
- Recognize that new ways of operating may lead to "disconnects" between the public and political systems and adjust accordingly.

Issues for the Public Service

- ✓ Is there sufficient long-term and consistent support for leaders in the federal public service to maintain a common vision and focus on client-centred service delivery?
- ✓ Is there sufficient support for leaders to take risks on new ways to deliver more seamless public services?
- ✓ How do we maintain continuity in a highly mobile and changing senior level environment?
- ✓ How do we take stock of our progress?

2. People Make it Happen

Context

It is the people, and not the model, that make the difference. This was one of the strongest messages to emerge from all tours. If business is becoming client-centred, management must become employee-centred.

The most successful organizations create an environment that "empowers" employees and treats them with dignity and respect. The front lines are encouraged to find innovative ways to meet client needs. As well, organizations create an organizational fabric that nurtures ongoing training and a focus on continual learning.

Culture change within organizations takes time, patience and ongoing commitment. Staff are assisted through the various phases; the initial fear of change gradually changes to acceptance of the new models. Some people need "embracing" during the change process; others never accept change.

Finally, ongoing employee communications is a must. The emphasis should be on restructuring quickly, reporting progress regularly to staff, being fair and transparent in the treatment of employees (including hiring and firing), and involving employees in the

management of their own careers. Communication with employees is defined as the ability to talk with employees, involving them early in the design of the model, and listening closely to their views.

Insights

People, not the organizational model, are the key to success. Successful culture change means:

- Begin with people and treat them with dignity and respect.
- Have ongoing personal contact at all levels of the organization.
- Involve staff early in the process of change and recognize that they have valuable contributions and solutions to most of the challenges.
- Invest in staff development, recruitment and training.
- Ensure that continuous learning is an integral part of the culture.
- Allow time for change to be accepted by employees.
- Reward initiative.
- Focus attention on the needs of front-line employees.
- Communicate, communicate, communicate.

Issues for the Public Service

- ✓ How should we support managers for managing people as well as issues?
- ✓ Do managers have the time and systems necessary to focus on people?
- ✓ How can we reward both individual and team successes?

3. Put Yourself in Your Clients' Shoes

Context

While many different organizations provide service to clients, the most successful organizations research client needs, integrate those needs into the organizational culture, and provide a range of services that respond to the needs. Research on client needs is done periodically to ensure that the organization is still on track. As well, the needs of individual clients and the entire client base will change over time, leading to the need for constant innovation in the provision of services.

Organizations consistently find ways to maintain personal contact with their clients, whether by listening in on client service calls or undertaking client focus groups in order to involve clients in designing and adjusting service delivery. Further, organizations

do not hesitate to work with others to provide the array of services needed by their clients.

Insights

- Understand, don't assume, your clients' needs and preferences.
- Experience the context in which your clients will receive and evaluate your service.
- Involve clients from the design through to launch of services – they are the best source of innovation.
- Ensure that the clients' needs are communicated throughout the organization.
- Constantly seek feedback from the client and incorporate it into providing better service quality.

Issues for the Public Service

- ✓ How do we differentiate and then find a balance between the expectations of clients who are direct recipients of a service and those of all citizens who have an interest in the issue (for example, users of parks versus citizens who have views on park development and conservation)?

- ✓ As more and more direct services are delivered by third parties, how does the federal government stay in tune with client needs?
- ✓ How can the federal public service deepen a culture of commonly shared and commonly understood values and translate these values into behaviour?
- ✓ When serving citizens becomes the culture of an organization, advocacy by employees on behalf of their clients is sometimes observed. Are we as a public service prepared to handle this potential conflict?

4. Partner Often, Partner Well

Context

Partnerships are a key way to successfully achieve citizen-centred service delivery. They can involve alliances with stakeholders, clients or, indeed, competitors. Service delivery models are evolving so quickly that many organizations are banding together as the only logical tactical move to avoid paralysis and to make quantum leaps toward meeting client needs.

Partnerships are often focussed on taking "baby steps" toward a clear vision. Sometimes, this means moving forward in the absence of comprehensive medium and longer term plans. Instead, organizations focus on finding common ground in small steps and climbing that step together before taking the next leap.

The voluntary sector, however, is feeling increasingly disenfranchised by the movement toward partnership with mostly private sector ventures. Their traditional value-added role to Canadians is less recognized today and this is manifested in the loss of grants, contributions and donations from the public sector. Often, they

feel they lack a national voice to leverage their interests.

Furthermore, the government's deficit reduction measures mean less money, in general, is available to support voluntary agencies. The shift in focus to measurable results is seriously undermining the "first come, first helped" principle of many organizations in the voluntary sector. They see themselves as part of the fabric of this country making Canadians a kinder and gentler people, and that the voluntary sectors plays a critical role in social cohesion. New ways must be found to include them as a critical aspect of the new public interest mandate.

Insights

- Be strategic about partnerships.
- Partners can be key in moving a vision forward past seemingly insurmountable barriers.
- Recognize the strengths and abilities of partners.
- Focus on building trust.
- Don't overlook the voluntary sector.

Issues for the Public Service

- ✓ To what extent must partnerships be redefined so that citizens can easily determine which level of government or agency is responsible for which services and therefore know who to hold accountable?
- ✓ How should the federal government support the third ("volunteer") sector?

5. Technology: A Powerful Change Tool

Context

Clearly, what Canadians are looking for from government is far more services which are both integrated and accessible. They are also calling for the tools to serve themselves. Technology is setting new standards for performance in the eyes of most Canadians. Fuelled by powerful examples of success in the private sector, technology can provide public services that are "bundled", and which cut across the traditional vertical silos of government.

As technology is used to deliver more horizontal services at the federal level, there is a move to integrate services from the provincial and municipal levels. Essentially, Canadians care little which government is providing a service – what matters to them is the quality and accessibility of those services.

Care must be taken not to let technology be the driver for change, but to use it as a key aspect in realizing the vision. That is why involvement of senior management, front-line staff and clients in the design of technology solutions is a must. Technical people must also be involved early as part of the management team looking at change.

Insights

Technology is:

- A key driver of horizontal integration at all levels of government;
- Raising new standards of performance for government; and
- A tool, not the solution.

Issues for the Public Service

- ✓ How does the federal government retain visibility and relevance in an era of truly integrated service delivery?
- ✓ How do we manage public expectations that client-centred service delivery means "one- window" access to all government programs and services?

6. Focus on Results

Context

An integral element of quality client service is the focus on results. Results are defined in various ways, ranging from client satisfaction to customers seeking repeat business.

The underlying message is not to worry unduly about the capacity to achieve. Experience shows the “just do it” approach, with its short-term results leads to a momentum to seek further results. There was a parallel message to seek results in a more deliberate step-by-step fashion. Results should be monitored and measured; and feedback should be acted on so that continuous improvement in obtaining them is possible. The focus on results should be made

visible within an organization.

Management messages should focus on outcomes and managers should “promote, market and brag” about results, both in internal communications, and externally with clients.

Insights

“Just do it” means:

- A long-term vision and planning are essential, but action in advance of a comprehensive plan is often necessary;
- “Baby steps” used successfully as interim successes along the way to a larger goal;
- A tenacious adherence to the vision, but allow for adjustments based on feedback.

Issues for the Public Service

- ✓ How do we shift the culture in the public service to strengthen the relationship between policy makers and service deliverers, and between headquarters and regions?
- ✓ Do we reward innovation or only successful innovation? How do we not penalize risk-takers when things don’t go well?

7. Link Service and Policy Through Good Communications

Context

In recent years, and especially since Program Review, there has been an increasing delivery of federal programs and services through arm's length organizations and through single point service centres shared with provinces/territories. This shift has resulted in concern for loss of "federal identity" for those programs and an apparent increased focus within the federal government on policy development.

In the design of citizen-centred service delivery, much greater consideration is being given to ways to directly consult the public on their needs and priorities. For example, questionnaires are being used to determine citizen's wishes for changes in service delivery. While this input is often being used to inform the policy development process, this exchange of information needs to be strengthened.

Generally speaking, the public service has two main, interrelated roles: one is policy development and advice to the government (Ministers), the other is service to Canadians. To quote the Clerk in her Fifth Annual Report to the Prime Minister (1998): "The delivery of programs and services is where

government policy development becomes a reality for Canadians". Service delivery is the implementation of approved policies.

It is important to benefit from the experience of employees on the front lines who often have significant insight into the needs of citizens/clients due to their everyday interaction with them. These insights may not be apparent to senior executives in the operational and policy branches unless specific mechanisms are put in place to channel this input vertically and horizontally. Conversely, Ministers and senior executives must adequately communicate the vision and strategic direction of the organization to every employee. Through this process, employees throughout the organization will be most likely to make appropriate decisions.

A corollary to this principle is that employees involved in service provision must be involved directly in policy development. Service providers are in the best position to affirm policy direction that will make the most sense to citizens. This is one of the reasons why it is essential that there be good links and collaboration between policy branches and operations branches, and between national headquarters and regions, including Regional Councils.

Link Service and Policy Through Good Communications (Cont'd)

Insights

The trend toward citizen-centred service delivery is leading to changes in the roles of the public and political systems in a number of areas:

- A blurring and blending of delivery modes across all levels of government (federal, provincial/territorial and municipal), private and voluntary sectors and arm's length organizations (alternative service delivery);
- The potential for less involvement, interaction and visibility by Members of Parliament with constituents in the delivery of public programs but a continuing role in policy development; and
- The need for better communication of client needs, vision, and strategic direction through the policy and service delivery processes.

Issues for the Public Service

- ✓ How do we ensure the link between policy development and service delivery when service is increasingly provided through third parties?
- ✓ To what extent is the "system" ready to empower employees to make decisions on the front lines?
- ✓ To what extent do accountability systems have to change in order to move to citizen-centred service delivery where two or more organizations cooperate to meet the needs of their clients?

Further Resources on Citizen-Centred Service

Committed to working together to improve service to citizens, the Citizen-Centred Service Network, facilitated by the **Canadian Centre for Management Development (CCMD)**, is composed of over 200 senior officials from all three orders of government, as well as academics in the field of service delivery. Based on its research, the Network has completed reports which build upon the themes pursued by the AEXDP learning groups: citizens' expectations, tools and structures, and capacity.

Below are the titles and descriptions of the three Network publications presently available on CCMD's website at <http://www.ccmd-ccg.gc.ca>. To obtain copies please call (613) 943-8370, or for more information call (613) 996-3955.

-
1. ***Citizens First*** (full and summary report) is the report of the Citizen-Centred Service Network's national survey. This important report sets the record straight about the performance of public services, and provides clear direction to managers for improving service to citizens.
 2. ***Client Satisfaction Surveying: A Common Measurements Tool*** (CMT) is a ready-to-use survey instrument for managers. It is specially designed to enable the comparison of survey results over time and with similar organizations.
 3. ***Client Satisfaction Surveying: A Manager's Guide*** builds upon the CMT. It identifies the kinds of survey information managers should collect and how they can use their findings to improve services. Success stories are provided from all three orders of government.
-

Keep your eyes on CCMD's website in coming months for the release of additional Citizen-Centred Service Network reports on best practices, single-window service, and citizen/client surveys.

Notes :

D'autres ressources sur le service axé sur les citoyens

Le Réseau du service axé sur les citoyens est appuyé par le Centre canadien de gestion (CCG). Il regroupe plus de deux cents cadres supérieurs des trois paliers de gouvernement et des universitaires spécialistes de la prestation des services qui se sont engagés à unir leurs efforts pour améliorer le service aux citoyens. Le Réseau effectue des recherches sur la question et publie des rapports qui approfondissent les thèmes déjà examinés par les groupes d'apprentissage du PPACS, notamment les attentes des citoyens, les outils et les structures, et la capacité de livrer les services.

Voici le titre et une description des trois publications du Réseau présentement diffusées sur le site Web du CCG (<http://www.ccmd-ccg.gc.ca>). Pour en obtenir des exemplaires, téléphoner au (613) 943-8370. Pour plus de renseignements : (613) 996-3955.

1. *Les citoyens d'abord* (rapport intégral et sommaire) — Le rapport sur les résultats du sondage national effectué par le Réseau du service axé sur les citoyens. Cet ouvrage important fait une mise au point sur le rendement des services publics et fournit aux gestionnaires une orientation précise sur la manière d'améliorer les services aux citoyens.
2. *Sondage sur la satisfaction des clients : Outil de mesures communes* (OMC) — Cet outil d'enquête prêt à utiliser a été mis au point pour les gestionnaires. Il est conçu tout spécialement pour faciliter la comparaison de résultats à différents moments, et entre organisations similaires.
3. *Sondage sur la satisfaction des clients : Guide du gestionnaire* — Ce guide prend appui sur l'OMC pour déterminer le type d'information que les gestionnaires devraient recueillir et la façon dont ils peuvent utiliser les résultats pour améliorer les services. Il présente des cas de réussite provenant des trois paliers de gouvernement.

Surveillez le site Web du CCG au cours des mois à venir. Le Réseau du service axé sur les citoyens y fera paraître d'autres rapports sur les pratiques exemplaires, le guichet unique et les sondages auprès des clients/citoyens.

Lier les services aux politiques par une communication efficace (suite)

Contexte (suite)

C'est l'une des raisons pour lesquelles il importe que des liens solides soient établis entre les directions des opérations et celles des politiques, que celles-ci collaborent étroitement, tout comme doivent le faire les administrations centrales et les bureaux régionaux, y compris les conseils régionaux.

Observations

Les tendances en cours dans l'offre de services axés sur les citoyens annoncent aux systèmes publics et politiques et ce, sous plusieurs aspects :

- La confusion et la combinaison des différents modes de livraison exercés à tous les paliers de gouvernement

- La possibilité que les députés soient appelés à moins s'engager, à moins interagir et à profiter d'une plus faible visibilité auprès de leurs commettants quant à la prestation des programmes publics, mais qu'ils demeurent toutefois actifs dans la mise en œuvre des politiques.
- La nécessité de mieux saisir quels sont les besoins des clients, quelle est leur vision et quelle est l'orientation stratégique à adopter par le biais des politiques et des processus de prestation de services.

Questions pour la fonction publique

- ✓ Comment nous assurer de maintenir les liens entre la mise en œuvre de politiques et la prestation de services alors que ces derniers sont de plus en plus offerts par des tierces parties?
- ✓ Dans quelle mesure le « système » est-il prêt à donner pleins pouvoirs aux employés de première ligne pour leur permettre de prendre des décisions?
- ✓ Dans quelle mesure les mécanismes de responsabilité doivent-ils changer afin de mieux axer la prestation de services sur les citoyens lorsque plusieurs organismes collaboreront pour répondre aux besoins de leurs clients communs?

7. Lier les services aux politiques par une communication efficace

Contexte

Au cours des dernières années et, plus particulièrement, depuis l'examen des programmes, les organismes autonomes ainsi que les points de service indépendants faisant le lien avec les provinces et les territoires ont joué un rôle croissant dans la mise en œuvre des programmes et services fédéraux. Cette mutation a provoqué une « crise d'identité fédérale » dans l'application des programmes en question et a donné l'impression que le gouvernement fédéral consacrait désormais davantage ses efforts à la mise en œuvre des politiques.

L'offre de services axée sur les citoyens insiste davantage sur la nécessité de consulter directement le public pour connaître ses besoins et ses priorités. Ainsi, des questionnaires sont distribués afin de cerner les modifications que les citoyens souhaiteraient voir s'appliquer dans la prestation des services. Bien que les données recueillies soient souvent utilisées pour déterminer le processus de mise en œuvre des politiques, il importe de raffermir le mode de communication de l'information.

De façon générale, les services publics exercent deux rôles principaux, qui sont d'ailleurs interdépendants : l'un vise à mettre en œuvre des politiques et à consolider le gouvernement (les ministres), l'autre consiste à servir les Canadiens. Rappelons ce qu'a déclaré à cet égard

le greffier dans son cinquième Rapport annuel au premier ministre (1998) : « C'est dans la prestation de services et de programmes que les politiques mises en œuvre par le gouvernement deviennent une réalité pour les Canadiens et Canadiennes. » En bref, la livraison des services vise à mettre en application les politiques approuvées.

Il importe de tirer profit de l'expérience des employés de première ligne qui, bien souvent, ont acquis une connaissance directe des besoins exprimés par les citoyens et les clients en raison de leur interaction quotidienne avec eux. Cette connaissance pourrait ne pas sembler manifeste aux cadres supérieurs œuvrant au sein des directions des politiques et de celles des opérations, à moins que ne soient mis en place des mécanismes destinés particulièrement à faire circuler les données ainsi acquises sur les plans vertical et horizontal. De même, les ministres et les cadres supérieurs devraient communiquer efficacement la vision et l'orientation stratégique de l'organisation à tous les employés de sorte que ces derniers puissent prendre les décisions qui conviennent. En conséquence, cela suppose que les employés qui participent au processus d'offre de services participent également, de façon directe, à la mise en œuvre des politiques. Les personnes qui dispensent des services sont les mieux placées pour savoir quelles orientations politiques seront les plus pertinentes pour les citoyens.

6. Se concentrer sur les résultats

Contexte

L'attention portée aux résultats fait partie intégrante d'un service à la clientèle de qualité. Les résultats sont définis de plusieurs façons, de la satisfaction des clients de recourir de nouveau aux services de l'organisme.

Observations

- « Passez à l'action » signifie :
 Bien qu'une vision et une planification à long terme soient essentielles, il est souvent nécessaire d'agir en l'absence d'un plan général.
- Faire « des petits pas » et les considérer comme des petites victoires menant vers un objectif plus important.
- Maintenir fermement la vision, mais être prêt à y apporter des ajustements en fonction des commentaires reçus.

Questions pour la fonction publique

- ✓ Comment faire évoluer la culture au sein de la fonction publique de façon à raffermir les liens, d'une part, entre les décideurs et ceux et celles qui offrent des services et, d'autre part, entre les administrations centrales et les régions?
- ✓ Récompensons-nous l'esprit d'innovation ou seulement l'innovation qui réussit? Comment s'assurer que les gens qui osent prendre des risques ne seront pas pénalisés si les choses ne se déroulent pas comme nous l'avions souhaité?

5. La technologie : un puissant outil de changement

Contexte

De toute évidence, les Canadiens attendent du gouvernement une forte augmentation des services intégrés et accessibles. Ils veulent également des outils qui leur permettraient de s'aider eux-mêmes. La technologie définit de nouvelles normes de rendement pour la plupart des Canadiens. Forte d'exemples frappants de réussite dans le secteur privé, la technologie peut fournir des services publics « regroupés », qui transcendent les traditionnelles cloisons verticales du gouvernement.

Tandis que la technologie favorise une prestation de services horizontale au palier fédéral, on cherche également à intégrer les services offerts aux paliers municipal et provincial. Essentiellement, les Canadiens ne se préoccupent guère de savoir quel gouvernement fournit le service – ce qui leur importe, c'est la qualité et l'accessibilité de ce service.

Observations

La technologie :

- Est un important mécanisme d'intégration horizontale à tous les paliers de gouvernement.
- Introduit des normes de rendement plus élevées pour le gouvernement.
- Est un outil, et non une solution.

Questions pour la fonction publique

- ✓ Comment le gouvernement fédéral maintient-il sa visibilité et sa pertinence dans une ère de prestation de services totalement intégrée?
- ✓ Comment réagissons-nous aux attentes des citoyens voulant que la prestation de services axée sur les clients se traduise par un « guichet unique » pour tous les programmes et services gouvernementaux?

Questions pour la fonction publique

- ✓ Jusqu'à quel point est-il nécessaire de redéfinir la notion de partenariat afin que les citoyens puissent aisément reconnaître quel palier de gouvernement ou quel organisme est responsable de l'offre de certains services et, ainsi, identifier les personnes-ressources responsables?
- ✓ Quel est le degré adéquat de partenariat fédéral avec le tiers secteur (secteur bénévole)?

4. Des partenariats nombreux et efficaces

Contexte

Les partenariats sont un mécanisme important pour la réalisation d'une prestation de services axée sur les citoyens. Ils peuvent comprendre des alliances avec les intervenants, les clients ou même les compétiteurs. Les modèles de prestation de services évoluent tellement vite que bien des organismes choisissent le partenariat comme seule tactique logique qui puisse leur éviter la paralysie et leur permettre de réaliser des progrès considérables en ce qui a trait à la satisfaction des besoins de la clientèle.

Souvent, les partenariats servent à progresser « à petits pas » vers une vision claire. Quelquefois, cela veut dire évoluer en l'absence de plans généraux à moyen et à long terme. Les partenaires concentrent alors leurs efforts à rechercher des points communs par petites étapes et à franchir chacune d'elles ensemble avant de passer à la prochaine.

Toutefois, le secteur bénévole est de plus en plus lésé dans ses droits par le type de partenariat dans lequel la plupart des intervenants du secteur privé s'engagent. Son rôle traditionnel, qui consiste à offrir aux Canadiens des services à valeur ajoutée, est moins reconnu de nos jours, et cette tendance se reflète dans la diminution des subventions, contributions et autres dons que lui accorde le secteur public. Enfin, les gens du secteur bénévole ont souvent l'impression que leurs intérêts

Observations

- ne sont pas défendus assez haut et fort par la population du pays.
- Par ailleurs, les mesures adoptées par le gouvernement afin de réduire le déficit se traduisent, en général, par une diminution des fonds alloués au soutien des organismes bénévoles. Qui plus est, la nouvelle orientation du gouvernement vers les résultats mesurables mine considérablement le principe du « premier arrive, premier servi » appliqué par bien des organismes bénévoles. Ceux-ci se perçoivent comme partie constituante de notre pays qui contribue à faire des Canadiens des gens plus aimables, et ils estiment que le secteur bénévole joue un rôle crucial dans la cohésion sociale. Nous devons trouver de nouveaux moyens d'intégrer les organismes bénévoles en tant qu'éléments essentiels du nouveau mandat axé sur l'intérêt public.
- Observations
- Établissez des partenariats stratégiques.
- Les partenaires peuvent être un outil essentiel vous permettant de faire progresser votre vision au-delà de barrières apparemment insurmontables.
- Reconnaissez les forces et les habiletés de vos partenaires.
- Efforcez-vous de créer un climat de confiance.
- Ne négligez pas le secteur bénévole.

- ✓ Alors que de plus en plus de services directs sont fournis par des tierces parties, comment le gouvernement peut-il continuer à connaître les besoins des clients?
- ✓ Comment la fonction publique fédérale peut-elle approfondir une culture comportant des valeurs partagées et comprises par tous et les transformer en actions concrètes?
- ✓ Lorsque la culture d'un organisme est axée sur le service aux citoyens, il arrive parfois que les employés prennent parti pour leurs clients. Sommes-nous, en tant que fonction publique, préparés à faire face à ces conflits potentiels?

3. Mettez-vous à la place de vos clients

Contexte

Bien des organismes fournissent des services à leurs clients, mais ceux qui obtiennent le plus de succès cherchent à connaître les besoins des clients, à intégrer ces besoins à la culture organisationnelle et offrent une gamme de services capables d'y répondre. On y effectue régulièrement des recherches sur les besoins des clients afin de s'assurer que l'organisme est encore sur la bonne voie. Également, les besoins de chaque client de même que l'ensemble de la clientèle changeront avec le temps, ce qui demande une innovation constante dans la prestation des services.

Ces organismes trouvent constamment des façons de maintenir un contact personnel avec leurs clients, que ce soit en prêtant une oreille attentive aux appels reçus au service à la clientèle ou en formant des groupes de réflexion en vue de faire participer les clients à l'élaboration et à la mise au point des

Observations

- Ne présumez pas des besoins et des préférences de vos clients, expérimentez le contexte dans lequel vos clients vont recevoir et évaluer vos services.
- Faites participer vos clients à toutes les étapes, de l'élaboration jusqu'à la prestation des services – ils sont la meilleure source d'innovation.
- Veillez à ce que les besoins des clients soient communiqués à tout l'organisme.
- Recueillez constamment les commentaires de vos clients et servez-vous en pour améliorer la qualité de vos services.

Questions pour la fonction publique

✓ Comment établissons-nous une distinction et, par la suite, un équilibre entre les attentes des clients recevant directement un service et celles de tous les citoyens qui s'intéressent à la question (par exemple, les utilisateurs des parcs et les citoyens qui ont des points de vue sur leur aménagement et leur conservation)?

Questions pour la fonction publique

- ✓ Comment aider les gestionnaires à gérer aussi bien le personnel que les activités?
- ✓ Les gestionnaires disposent-ils du temps et des systèmes nécessaires pour pouvoir mettre l'accent sur les ressources humaines?
- ✓ Comment récompenser tant les individus que les équipes pour leurs réussites?

2. Les réalisations passent par le personnel

Contexte

Ce sont les gens, et non le modèle, qui font la différence. C'est un des plus importants messages qui aient émergé des organismes visités. Si les activités s'orientent vers le client, la direction doit, de son côté, être axée sur les employés.

Les organismes qui connaissent le plus de succès sont ceux qui créent un environnement qui « accorde de l'autonomie »

aux employés et qui les traitent avec dignité et respect. On incite les employés de première ligne à trouver des façons innovatrices de répondre aux besoins des clients. Également, ces organismes créent une structure organisationnelle qui favorise la formation permanente et insiste sur l'apprentissage continu.

Le changement de culture au sein des organismes prend du temps, de la patience et un engagement continu. Le personnel est appuyé durant les différentes phases; la peur initiale du changement se transforme graduellement en acceptation des nouveaux modèles. Certaines personnes ont besoin d'être accompagnées durant le processus de changement, d'autres ne l'acceptent jamais.

Enfin, il est essentiel de maintenir la communication avec les employés. On doit mettre l'accent sur la restructuration rapide, l'information régulière des employés quant aux progrès accomplis, le traitement juste et transparent du

personnel (incluant l'embauche et le congédiement) et la participation des employés dans la gestion de leur propre carrière. La communication avec les employés est définie comme la capacité de parler aux membres du personnel, de les faire participer tôt au processus d'élaboration du modèle et d'écouter attentivement leurs points de vue.

Observations

Les gens, et non les modèles organisationnels, constituent la clé du succès. Pour qu'un changement culturel soit efficace il faut :

- Commencer avec les gens et les traiter avec dignité et respect.
- Maintenir des contacts personnels à tous les niveaux de l'organisme.
- Faire participer les employés très tôt au processus de changement et reconnaître qu'ils peuvent offrir un apport et des solutions valables à la plupart des défis.
- Investir dans le perfectionnement, le recrutement et la formation du personnel.
- S'assurer que l'apprentissage continu fait partie intégrante de la culture.
- Laisser aux employés le temps de s'adapter aux changements.
- Récompenser l'esprit d'initiative.
- Mettre l'accent sur les besoins des employés de première ligne.
- Communiquer, communiquer, communiquer.

Questions pour la fonction publique

- ✓ Les leaders de la fonction publique reçoivent-ils un appui suffisant pour garder une vision commune et se concentrer sur la prestation de services axée sur les citoyens?
- ✓ Les leaders reçoivent-ils l'appui leur permettant de prendre des risques quant à l'adoption de nouveaux modes de prestation de services publics plus harmonieux?
- ✓ Comment assurons-nous la continuité dans un environnement extrêmement mobile et changeant?
- ✓ Comment procédons-nous pour faire le point sur les progrès réalisés?

1. Les leaders donnent le ton

Contexte

Dans tous les organismes qui connaissent du succès, les participants ont remarqué la grande importance accordée au leadership. Les leaders efficaces élaborent et transmettent constamment une vision pour l'organisme de même que les valeurs (et non les règles) selon lesquelles celui-ci devrait fonctionner.

Plusieurs chefs de file se décrivent comme de « fervents » preneurs de risques, encouragés et appuyés dans la prise et la gestion de risques. Les leaders favorisent un environnement organisationnel où règnent l'ouverture, la confiance et la créativité, et mettent l'accent sur la première ligne de la prestation de services.

Les leaders efficaces « prêchent par l'exemple » en maintenant ouvertement leur engagement à l'égard du changement durant les périodes de crise et d'instabilité. Une des principales qualités du leader est celle d'appuyer les employés de tous les niveaux de l'organisation. Les leaders qui obtiennent le plus de succès sont capables de faire coïncider les valeurs de l'organisation, font preuve d'enthousiasme, sont passionnés par la prestation des services et sont capables de prendre les décisions difficiles incontournables.

Observations

- Les leaders des organismes de prestation de services qui connaissent du succès :
- Communiquent constamment la vision et les valeurs de l'organisme.
- Acceptent la nécessité de prendre des risques et offrent les primes de rendement et les récompenses appropriées.
- Favorisent un environnement ouvert et créatif, en commençant souvent par la première ligne de la prestation de services.
- Appuient ouvertement l'équipe des cadres supérieurs et les employés de tous les niveaux de l'organisme.
- Sollicitent et écoutent les points de vue des citoyens, des clients et des employés, et y répondent.
- Montrent de l'enthousiasme pour le travail et pour l'atteinte des objectifs, de même que de la persévérance et de la détermination dans leur réalisation.
- Persèverent en période d'instabilité, optant souvent pour une vision à long terme.
- Reconnaisent le fait que les nouveaux modes de fonctionnement puissent conduire à des « ruptures » entre les systèmes public et politique, et y apportent les ajustements nécessaires.

Dans d'autres aspects, par contre, les participants ont trouvé que certaines questions méritaient d'être examinées plus à fond. Les plus cruciales d'entre elles portaient sur la conciliation des attentes des clients avec les intérêts du public, l'intégration continue de services dans une culture plus verticale qu'horizontale, la médiation dans les cas d'intérêts divergents ou concurrents chez nos clients et les intervenants, et la conciliation des modèles de prestation de services des secteurs public et privé et du secteur bénévole avec le système politique.

Les participants ont apprécié l'occasion qui leur était offerte de participer à l'activité collective. Bon nombre d'entre eux ont mentionné qu'il s'agissait là d'une expérience d'apprentissage personnel précieuse. Ils ont notamment fait l'éloge du Centre canadien de gestion et de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'excellente organisation de la séance et l'esprit de collaboration qui a marqué la planification de l'événement. Les participants ont aussi remercié les champions du PPACS, Suzanne Hurtubise et Rob Wright, pour leur appui constant.

Le rapport ci-après est un résumé des facteurs de succès, des observations et des questions qui demandent un examen plus poussé. Nous nous sommes intéressés au caractère évolutif de la fonction publique canadienne ainsi que, en tant que fonctionnaires, à la nécessité d'accorder à ces questions toute l'attention qu'elles méritent. Quoique nous attendions un appui constant de la part de la haute direction, nous croyons que nous avons tous une responsabilité personnelle dans l'application de ce que nous avons appris de cette expérience. De même, nous allons continuer à nous inciter, nous-mêmes, ainsi que le « système », à examiner les questions soulevées dans le présent document.

Résumé

La prestation de services axée sur les citoyens compte parmi les nouvelles priorités du gouvernement du Canada. Les secteurs public et privé et le secteur bénévole offrent des modèles efficaces, et le gouvernement cherche de plus en plus à s'inspirer de ces pratiques exemplaires.

Au printemps de 1998, environ 50 participants du Programme de perfectionnement accélère des cadres supérieurs ont passé 10 jours à examiner différents modèles de prestation de services axée sur le citoyen utilisés dans les secteurs privé et public. Les participants étaient divisés en trois groupes d'apprentissage, auxquels on avait confié des thèmes distincts : attentes des citoyens, outils et structures, capacité. Ils ont visité plus de 30 endroits, au Canada et à Washington, et ont grandement profité du temps et des efforts que leur ont consacrés les dirigeants et les employés des divers organismes.

Les participants ont remarqué une étonnante similitude des facteurs de succès dans tous les endroits visités. La caractéristique commune la plus frappante était l'importance accordée au leadership. Des leaders efficaces transmettaient constamment une vision pour l'organisation ainsi que les valeurs sur lesquelles elle devait fonder son action. Sur le plan personnel, les leaders manifestaient de l'enthousiasme pour leur travail ainsi que de la persévérance et de la détermination dans la réalisation de leur vision.

Comme on pouvait s'y attendre, il n'y a pas eu de consensus à savoir si ces modèles pouvaient s'appliquer avec succès à la fonction publique fédérale. Les participants ont toutefois reconnu que les ministres et les fonctionnaires s'efforcent sans cesse de demeurer au service des citoyens et que, par ailleurs, un grand nombre d'initiatives innovatrices existent déjà, notamment l'approche de guichet unique, le recours aux nouvelles technologies et les partenariats.

Préface

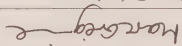
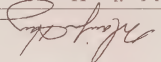
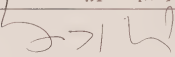
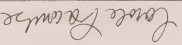

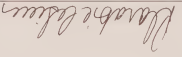
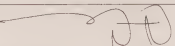
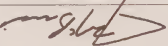
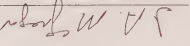
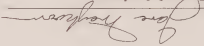

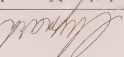
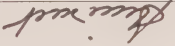

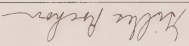

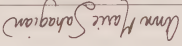

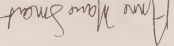


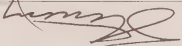


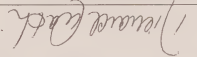
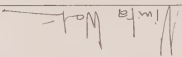
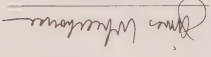
Le Programme de perfectionnement accélère des cadres supérieurs (PPACS) s'inscrit dans la foulée de *La Relève* — l'initiative vouée au renouveau de l'ensemble des ministères de la fonction publique du Canada, à tous les échelons et dans toutes les régions. L'objectif du programme est d'aider les cadres supérieurs de la fonction publique à mieux composer avec les défis auxquels fait face le pays et à gérer une fonction publique de calibre mondial. Sous la gouverne des sous-ministres champions, le PPACS est né d'un partenariat entre la Commission de la fonction publique et le Centre canadien de gestion : le Centre d'apprentissage. Le programme est axé sur le perfectionnement et l'avancement professionnel de cadres qui ont fait preuve des qualités requises pour devenir sous-ministres adjoints.

Comme suite à une première activité d'apprentissage collective qui s'est déroulée en 1998, les participants au PPACS ont rédigé le présent rapport et se sont engagés à donner suite aux suggestions et propositions qu'il contient. Chaque section soulève un certain nombre de questions qui pourront servir à stimuler les échanges de vues dans le milieu de travail.

Table des matières

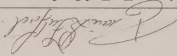
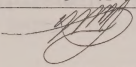
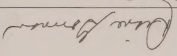
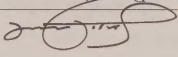
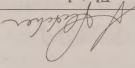
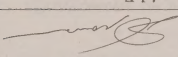
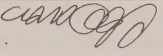
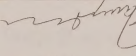
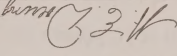
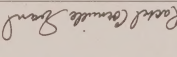
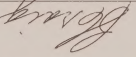
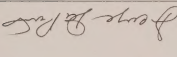
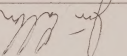
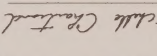
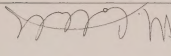
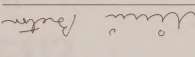
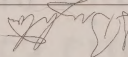
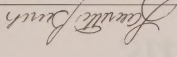
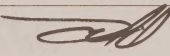
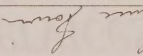
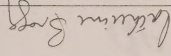
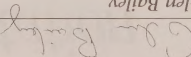
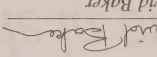
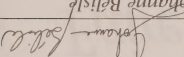
Préface	1
Résumé	3
1. Les leaders donnent le ton	5
2. Les réalisations passent par le personnel	7
3. Mettez-vous à la place de vos clients	9
4. Des partenariats nombreux et efficaces	11
5. La technologie : un puissant outil de changement	13
6. Se concentrer sur les résultats	14
7. Lier les services aux politiques par une communication efficace	15
D'autres ressources sur le service axé sur les citoyens	17

Participants au PPACS, le 29 octobre 1998.

	Marc Grégoire		Marilyn Hay		Matthew King
	Carole Lacombe		René Lapierre		Rachel Larabie-Lesieur
	Evelyn Levine		John McBride		Ian McGregor
	Jane Meyboom		Debra Normoyle		Christine Nymark
	Suzanne Quinnet		Pierre Richard		Gilles Rochon
	Guylaine Roy		Ann Marie Sahagian		Roberta Santi
	Anne Marie Smart		Barry Stenishorn		Rick Thomas
	Suzanne Tining		Richard S. Tobin		Phil Ventura
	Richard Watkins		Vinita Watson		James Wheelhouse

Déclaration

« Nous nous engageons à faire de la prestation de services axée sur les citoyens une réalité. »

		
Diane E. Fulford	Paul Girard	Diane Gorman
		
Serge Dupont	Susan Fletcher	David Fransen
		
Caroline Davis	Sange De Silva	W.E. (Bill) Doering
		
Rachel Cornille-Gravel	Barbara Craig	George Da Pont
		
James Callon	Michelle Chartrand	Monique Collette
		
Minni Breton	Scott Broughton	Laurette Burch
		
Patrick Borbey	Bruce Bowie	Catherine Bragg
		
Glen Bailey	David Baker	Johanne Bélisle

Faire de la prestation de services axée sur les citoyens une réalité

PPACS

(Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs)

Printemps 1998

Activité d'apprentissage collective

Rapport final – Septembre 1998

Publié pas le Centre canadien de gestion (CCG) et Le Réseau du
leadership (LRL)

Pour obtenir des copies supplémentaires, veuillez communiquer
avec le Groupe Communication Canada inc. (GCC) au :
tél : (819) 779-4341
téléc. : (819) 779-2833

Cette publication est également affichée sur les sites
Internet suivants :

<http://lareleve.tpsgc.gc.ca>
<http://www.ccmd-ccg.gc.ca>

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 1999

ISBN 0-662-64080-2

N° de catalogue C14-1/1999

La Releve

Leadership Action Renouveau Énergie L'apprentissage Expertise Valeurs Excellence

Faire de la prestation de services axée sur les citoyens une réalité

PPACS

(Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs)

Printemps 1998

Activité d'apprentissage collective

Rapport final – Septembre 1998



Gouvernement
du Canada
Government
of Canada

Canada